

บทที่ ๔ การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

ในอดีตรัฐจะให้ความสำคัญกับ ผลผลิต หรืองานบริการที่มีให้กับประชาชนมากกว่า ผลลัพธ์ ซึ่งก็คือ ความพึงพอใจของประชาชน ซึ่งต่างกับในภาคเอกชนที่จะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ หรือความพึงพอใจของประชาชนมากขึ้น โดยปรับปรุงงานบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นผลมาจากการมี พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ นั้นเอง

ดังนั้น ส่วนราชการจึงจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องมีการประเมินและวิเคราะห์กระบวนการให้บริการเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง โดยหัวใจสำคัญ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงงานนั้น ๆ เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบ โดยตรง ซึ่งการสร้างการมีส่วนร่วมนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะพัฒนาและปรับปรุงงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากจะส่งผลดีกับตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ทั้งในเรื่องของความสะดวก รวดเร็ว และได้ผล งานที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารเองก็มีส่วนสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการด้วย เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน และในบางครั้งอาจจะต้องอาศัย อำนาจ หรือคำสั่งของผู้บริหาร เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิด การบริการที่มีคุณภาพ

ในอดีตนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐจะเน้นที่เรื่องของ คน (Operator) โดยการ ทำให้แต่ละคนทำงานได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น เพื่อที่จะได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ด้วยการมอบหมายผู้รับผิดชอบเป็น งาน ๆ โดยให้รับผิดชอบเฉพาะอย่าง เพื่อให้แต่ละคนได้ทุ่มเทและใช้เวลาทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม การมอบหมายให้รับผิดชอบเฉพาะอย่างนี้จะเกิดปัญหาในเวลาที่ได้รับมอบงานนั้น ๆ ไม่อยู่ เนื่องจากบุคลากรไม่สามารถทำงานแทนกันได้ เพราะแต่ละคนก็จะรู้เฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบอยู่เท่านั้น ในปัจจุบันการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้หันมาให้ความสำคัญกับ กระบวนการ (Process) มากขึ้น โดยการมองภาพรวม และปรับปรุงทั้งกระบวนการให้ดีขึ้น รวมทั้งมีการพยายามรักษาคุณภาพการทำงานที่ดี อยู่แล้วให้คงอยู่และดียิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยการนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการทำงาน เช่น TQM, SixSigma

ในอนาคต แนวคิดที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานก็คือ จะเน้นที่กระบวนการ (Process) และ ตัวองค์กร ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนในองค์กร โดยการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการและการ พัฒนาบุคลากร และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการ ทำงาน รวมทั้งการสร้างความเป็นผู้นำเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน กรณีการปรับปรุงกิจกรรมต้องแสดงให้เห็นถึง ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นของกิจกรรมนั้น โดยต้องมีการระบุกิจกรรม สถานะปัจจุบัน เป้าหมาย และระยะเวลา ที่ชัดเจน สิ่งสำคัญคือต้องสามารถวัดผลได้

๔.๑ การวัดประสิทธิภาพของการดำเนินการภาครัฐ

ปัจจัยที่สำคัญที่หน่วยงานต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานภาครัฐนั้น ไม่จำกัดอยู่เพียงด้านการลดต้นทุนเท่านั้น แต่ยังเป็นโอกาสที่ดีในการสอบทานการดำเนินงานด้านต่างๆของ หน่วยงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานและการให้บริการ

สาธารณะที่มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น การใช้เงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเกิดควบคู่กันไปกับการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนที่รับบริการโดยจะต้องมีความสมดุลระหว่างต้นทุนและคุณภาพของงานบริการสาธารณะ โดยปัจจัยที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Four key drivers of government efficiency) ประกอบด้วย

๑. การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovate) ที่ต้องมีการสร้างสรรค์กระบวนการทำงานหรือนวัตกรรมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

๒. ความเหมาะสมของขนาดของโครงการ (Scale) ที่มีความจำเป็นในการสามารถบริหารจัดการและควบคุมกำกับดูแลอย่างเหมาะสม โดยต้องสอดคล้องกับการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานอย่างเหมาะสมด้วย

๓. การวัดผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ (Measure) โดยมุ่งเน้นที่การวัดผลและการวิเคราะห์ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะระบุการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและขนาดของการดำเนินงานโครงการที่ไม่เหมาะสมได้

Efficiency (ประสิทธิภาพ) คือ การวัดในเชิงเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตและทรัพยากรที่ใช้ โดยการใช้ทรัพยากร สามารถวัดในเชิงต้นทุนการดำเนินการ และการวัดประสิทธิภาพ จะถูกวัดได้ในลักษณะ Cost per Unit of output หรือต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และวัดประสิทธิภาพก็ยังสามารถครอบคลุมถึง Outcome ด้วย

* Operational Efficiency กระบวนการดำเนินงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ วัดจาก Cost per Unit of Output (ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต)

* Service Efficiency กระบวนการให้บริการมีประสิทธิภาพหรือไม่ วัดจาก Cost per Unit of Service Output (ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตงานบริการ)

$$\text{การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency)} = \frac{\text{ต้นทุนรวม (Total Actual Costs)}}{\text{จำนวนของผลผลิต (Actual Quantity of Output)}}$$

๔. การจูงใจ (Incentive) หน่วยงานต้องสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างบทลงโทษสำหรับการดำเนินงานที่ไร้ประสิทธิภาพในระดับผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องด้วย

นอกจากนี้ หน่วยงานต้องสอบถามความเหมาะสมของกิจกรรมการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่ต้องกำหนดขึ้นในอนาคต เช่น กิจกรรมการดำเนินงานนั้นยังคงเป็นที่ต้องการของสาธารณะชนอยู่หรือไม่ ส่วนราชการต้องเข้าร่วมไปมีหน้าที่รับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นเหมาะสมและมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นหรือไม่ มีกิจกรรมใดที่อาจส่งมอบให้เอกชน หรือภาคประชาสังคมดำเนินงานได้หรือไม่ ภายใต้ข้อจำกัดของเงินงบประมาณกิจกรรมและโครงการนั้นๆ ยังมีลำดับความสำคัญที่จำเป็นหรือสามารถเลื่อนการดำเนินงานออกไปได้หรือไม่

ตัวอย่างของการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพในหน่วยงาน

- ผู้บริหารระดับสูงต้องทำงานในรายละเอียดที่สามารถดำเนินงานโดยเจ้าหน้าที่ในระดับที่ต่ำกว่าได้
- ผู้บริหารมีสายงานกำกับดูแลที่แคบเกินไป เช่นมีผู้อยู่ใต้สายการบังคับบัญชาเพียงคนเดียว
- มีขั้นตอนการรายงานที่ซ้ำซ้อนหลายระดับ
- ผู้บริหารมีความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
- บุคลากรต้องเสียเวลาในการดำเนินการในการวางแผนงาน และรายงานผลการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเกินความจำเป็น
- มีความซ้ำซ้อนในกระบวนการให้บริการสาธารณะในหน่วยงานที่ไม่ได้เพิ่มมูลค่า
- มีกระบวนการดำเนินงานที่ยุ่งยากหลายขั้นตอนและมีการออกแบบระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เหมาะสม
- หากมีการให้ภาคเอกชนดำเนินการจะมีต้นทุนที่น้อยกว่า (Outsourcing)
- มีสำนักงานให้บริการที่มากเกินความจำเป็นในพื้นที่ให้บริการเดียวกัน
- ยังคงมีการดำเนินการด้วยมนุษย์แต่สามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์มาดำเนินการได้

๔.๒ กระบวนการพิจารณาในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐ



กระบวนการของการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาโดยแยกองค์ประกอบของการดำเนินงานภาครัฐเป็น ๓ ส่วน คือ

๑. การได้รับทรัพยากรมาเพื่อการดำเนินงาน (Input) เช่น เงินงบประมาณ อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องมือ บุคลากร
๒. การดำเนินงาน (Process) ได้แก่ กระบวนการทำงาน ประกอบด้วยกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน
๓. การสร้างผลผลิต (Output) ได้แก่ งานบริการสาธารณะที่จะต้องส่งมอบให้กับบุคคลภายนอก

ดังนั้น การพิจารณาวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ จึงต้องคำนึงถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องข้างต้น เนื่องจากหน่วยงานสามารถวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพได้โดยการประหยัดทรัพยากรในการดำเนินงาน การลดขั้นตอนการดำเนินงาน หรือการสร้างผลผลิตให้มากยิ่งขึ้น

๔.๓ หลักการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ

การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ สามารถพิจารณากำหนดเป้าหมายการเพิ่มประสิทธิภาพได้ ๓ รูปแบบ คือ

๑. การประหยัดทรัพยากร (Input) หรือการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย

- การกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
- การจัดโครงการรณรงค์การใช้ทรัพยากร
- การประเมินความคุ้มค่าการใช้ทรัพยากร
- การพิจารณาว่าทรัพยากรใดที่ไม่ถูกใช้งาน หรือ ใช้งานยังไม่เต็มกำลัง
- การจัดซื้อจัดจ้างด้วยราคาที่เหมาะสม

๒. ประสิทธิภาพด้านกระบวนการ (Process)

- การพิจารณากิจกรรมทั้งองค์กร เพื่อดูความซ้ำซ้อนของกิจกรรม
- การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกิจกรรมที่เหมือนกันระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์กร
- การลดกระบวนการกิจกรรมที่ไม่จำเป็นออกไป

๓. ประสิทธิภาพของการสร้างผลผลิต (Output)

- การปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตให้ประชาชนพึงพอใจ
- พิจารณาเพิ่มปริมาณผลผลิตให้ใช้ทรัพยากรคงที่อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- ลดระยะเวลาการรอคอยการรับบริการของประชาชน

ทั้งนี้ จากองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ส่วน ซึ่งการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพจะต้องกำหนดให้ครอบคลุมในองค์ประกอบดังกล่าวทั้ง ๓ ส่วน จึงจะถือได้ว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างแท้จริง

๔.๔ วิธีการและรูปแบบของการนำเสนอแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

๔.๔.๑ การเลือกค่าใช้จ่ายของหน่วยงานเพื่อลดต้นทุน

จะต้องคำนึงถึงนโยบายการลดค่าใช้จ่ายโดยรวมของรัฐบาล หรือการลดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างผิดปกติ และเป็นค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานคิดว่าสามารถบริหารจัดการเพื่อให้ลดลงได้ เช่น นโยบายการลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานของรัฐบาล ในเรื่องค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าไฟฟ้า หรือการลดค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำ ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น เมื่อเลือกที่จะลดค่าใช้จ่ายใดแล้ว ต้องมีการสื่อสารภายในเพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กรทราบถึงเป้าหมายและวิธีการที่กำหนดขึ้น จึงจะทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้เกิดผลสำเร็จ

๔.๔.๒ การเลือกกิจกรรมในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

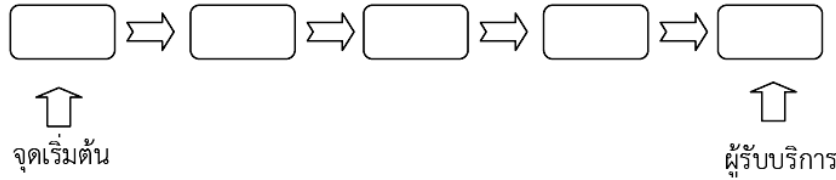
จะต้องคำนึงถึง กิจกรรมที่มีความสิ้นเปลืองทรัพยากร จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และพิจารณากิจกรรมที่มีต้นทุนที่สูงเกินไปเมื่อเทียบกับการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน หากหน่วยงานเลือกกิจกรรมหลักในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดการประหยัดทรัพยากรและเกิดประสิทธิภาพในภาพกว้างแก่หน่วยงาน เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน หรือการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีคุณค่า หรือลดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนของการทำงาน เป็นต้น

ตัวอย่างการวิเคราะห์กิจกรรมในหน่วยงานภาครัฐ ดังนี้

หน่วยงาน	ชื่อกิจกรรม	บทบาท	กิจกรรมที่มีคุณค่า	กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่า
ฝ่ายงบประมาณ	ด้านการเงินและบัญชี	เจ้าหน้าที่/เบิกจ่าย ค่าตอบแทนบุคลากร	จ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน ตรง ตามเวลาที่กำหนด	รอหลักฐาน / ฎีกาการเบิกจ่าย พร้อมกันทุกหน่วยงานจึงจะเริ่ม ดำเนินการ
ฝ่ายพัสดุ	ก้านการพัสดุ	เจ้าหน้าที่/จัดซื้อวัสดุ หรือเครื่องมือ	จัดหา วัสดุ / เครื่องมือ ได้ คุณสมบัติตรงตาม ความต้องการของ ผู้ใช้	งานกองคลัง รอการดำเนินการ ตามขั้นตอนพัสดุ
ฝ่ายทะเบียน	ด้านทะเบียน	นายทะเบียน / บัตร ประชาชน กรณีการขอมี บัตรในบุคคลได้รับการ ยกเว้น	การตรวจสอบ ความถูกต้องของ หลักฐาน ผ่าน ระบบออนไลน์	การที่ผู้ใช้บริการต้องกลับไปเอา หลักฐาน ณ ภูมิลำเนาเดิม
ฝ่ายโยธา	ด้านโยธาและ ผังเมือง	สถาปนิก / ร่างแบบ อาคาร	จัดทำแบบแล้ว เสร็จ รับรองแบบ	รอคิวการจัดทำแบบแปลน / รอ เจ้าหน้าที่ทำได้เพียงคนเดียวทั้ง สำนักงาน
กลุ่มงาน ก่อสร้างและ บูรณะ	ด้านก่อสร้าง และบูรณะ	เจ้าหน้าที่ / ซ่อมแซม ถนนที่เป็นหลุมบ่อ	ถนนได้รับการ ซ่อมแซมและ ไม่มีหลุมบ่อ	รอให้มีการแจ้งจากผู้เดือดร้อน ไม่มีระบบการบำรุงรักษา การ ต้องรอการอนุมัติ การรอวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ การแจ้ง ผู้เกี่ยวข้องทางลายลักษณ์อักษร ที่ใช้เวลานาน ผ่านหลายโต๊ะ
ฝ่าย ประชาสัมพันธ์	ด้าน ประชาสัมพันธ์	เจ้าหน้าที่ / โปสเตอร์ ประชาสัมพันธ์	มีโปสเตอร์ติด ประกาศพันตาม กำหนดการ	การพิมพ์ผิดพลาด ข้อมูลทกล่น ไม่ชัดเจน รอการตรวจสอบจาก หัวหน้าซึ่งไม่อยู่ประจำห้อง

ซึ่งในการวิเคราะห์กิจกรรมที่มีคุณค่า และไม่มีคุณค่าของหน่วยงานได้นั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานดังนี้

ขั้นที่ ๑ การเขียนขั้นตอนปัจจุบัน แยกแยะ แต่ละขั้นตอน แล้วเขียนต่อเนื่องกัน ให้ครบถ้วน



ประโยชน์ของการเขียนขั้นตอนการดำเนินงานในปัจจุบัน

- เห็นความเป็นจริงของการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งหลาย ๆ กรณีจะเห็นได้ทันทีว่าไม่เป็นไปตามที่ควรจะเป็น
- วิเคราะห์กระบวนการหลักของงานว่าแต่ละขั้นตอนมีการสูญเสีย (Waste) หรือไม่ อะไรบ้าง หรือพบว่าขั้นตอนใดที่ใช้เวลานานในการรอ หรือเป็นคอขวด (Bottle neck)
- ขั้นตอนใดที่ต้องรีบปรับปรุง
- ขั้นตอนใดที่ซ้ำซ้อน ยุ่งยากโดยไม่จำเป็น
- ขั้นตอนใดที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๒ ระบุ (จับเวลา วัดระยะทาง) ที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งช่วงที่ต้องรอ อย่างครบถ้วน (ในช่วงแรกอาจจะประมาณเวลาที่ใช้ก่อน)



เวลา..... นาที

ระยะทาง.....เมตร

รวมเวลาที่ต้องใช้ทั้งหมด รวมเวลา หรือระยะทาง รวมทั้งการรอ Waiting

ในกรณีที่ต้องการลดระยะทาง ลดค่าใช้จ่าย ลดวัสดุ ก็ วัดหรือระบุสิ่งที่ลดตามต้องการ

ขั้นที่ ๓ ร่วมกันพิจารณาว่า ขั้นตอนใดเป็นขั้นตอนที่มีการสูญเสีย (Waste) หรือมีกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างคุณค่าแต่มีความจำเป็น (necessary non value) หรือขั้นตอนใดเป็นขั้นตอนที่สร้างคุณค่า (Value)

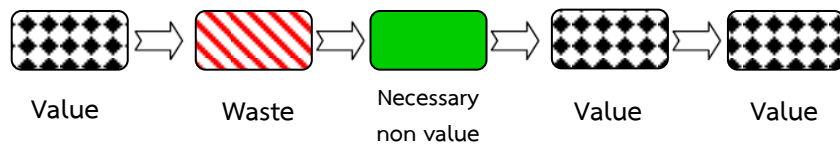


= waste หรือการสูญเสีย แก้ไขได้ง่ายสุด เนื่องจากสามารถลดกิจกรรมนี้ได้ทันที และไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่น

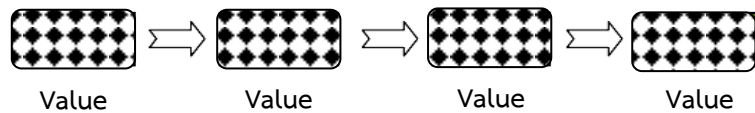
■ = value หรือขั้นตอนที่สร้างคุณค่า แก้ไขได้ยากกว่า เนื่องจากเป็นกิจกรรมหลักของการดำเนินงาน ซึ่งต้องใช้การพิจารณาอย่างละเอียดในการปรับปรุงกิจกรรมดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

■ = necessary non value หรือกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างคุณค่าแต่มีความจำเป็น แก้ไขได้ยากที่สุด เนื่องจากเป็นกิจกรรมสนับสนุนเอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของกิจกรรมหลัก

ขั้นที่ ๔ คำนวณหาประสิทธิภาพของกระบวนการทั้งหมดในโครงการนี้ รวมเป็น value ทั้งหมด ทหารด้วยเวลาทั้งหมดของกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น คือ value + waste + necessary non value



ขั้นที่ ๕ หลังวิเคราะห์ หาสาเหตุ และลดหรือรวมขั้นตอน เสนอแนวทางการดำเนินการแบบใหม่



ดำเนินการเก็บข้อมูลจริง ตามวิธีการใหม่ เพื่อดูผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงคำนวณประสิทธิภาพใหม่

การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน กรณีการปรับปรุงกิจกรรมต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นของกิจกรรมนั้น โดยต้องมีการระบุกิจกรรม สถานะปัจจุบัน เป้าหมาย และระยะเวลาที่ชัดเจน สิ่งสำคัญคือต้องสามารถวัดผลได้

๔.๔.๓ การเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างผลผลิต

จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มปริมาณ เพิ่มคุณภาพ หรือคุณค่าที่ลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ แต่ใช้ต้นทุน (ปัจจัยนำเข้า) ต่ำที่สุด เพื่อให้ผู้ให้บริการพึงพอใจสูงสุด ซึ่งการเพิ่มผลผลิตในองค์กรเป็นกระบวนการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์/งานบริการ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพและอัตราผลผลิตของทุกหน่วยงานในองค์กร ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นการดำเนินงานที่บังเกิดผลสูงสุด โดยมีการสูญเสียทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการดำเนินงานน้อยที่สุด

ทั้งนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างผลผลิต เป็นการดำเนินงานที่บังเกิดผลสูงสุดโดยมีการสูญเสียทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการดำเนินงานน้อยที่สุด ซึ่งมีส่วนที่เกี่ยวข้องกันอยู่ ๓ ส่วน คือ คุณภาพ ต้นทุน ความพึงพอใจของลูกค้า โดย

คุณภาพ คือ ระดับคุณภาพหรือมาตรฐานของสินค้าหรือบริการที่ถูกกำหนดขึ้น

ต้นทุน คือ เงินทุนที่ได้จัดหาปัจจัยการผลิต ได้แก่ คนงาน เทคโนโลยี อาคาร สถานที่ วัตถุดิบ และระบบการบริหารจัดการ

ความพึงพอใจของลูกค้า หรือการส่งมอบ คือ จุดหมายปลายทางของสินค้าหรือบริการ ถูกส่งมอบให้ลูกค้าตรงเวลา ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจทั้งผลิตภัณฑ์และการบริการ

ในอดีตอาจคิดว่าเทคโนโลยีสูงที่สุดจึงให้ประสิทธิภาพสูงที่สุด แต่ในปัจจุบันหลักการเพิ่มผลผลิตเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น มีองค์ประกอบที่สร้างประสิทธิภาพการทำงานอีก ๒ องค์ประกอบ คือ การบริหาร และบุคลากร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง ๓ องค์ประกอบนี้ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

ประสิทธิภาพของเทคโนโลยี

ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีที่ต้องเลือกมาใช้กับกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกกับการทำงานต่างๆ ต้องเลือกใช้อย่างมีหลักการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและไม่ใช้ต้นทุนที่สูงเกินไปเพราะเทคโนโลยีที่ให้ประสิทธิภาพสูงต้องใช้ต้นทุนที่สูงด้วย ดังนั้น การพิจารณาเลือกใช้เทคโนโลยีต้องพิจารณาจาก

๑. ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีมีความเหมาะสมกับการใช้งานในการผลิตผลงานตามความต้องการ
๒. ราคาของเทคโนโลยีมีความเหมาะสม คุ่มค่า และให้ประสิทธิภาพตามความต้องการ
๓. การซ่อมบำรุงรักษาเทคโนโลยีไม่ยุ่งยาก มีคู่มือการใช้ชัดเจน และมีอุปกรณ์ซ่อมเสริม (อะไหล่) ที่ราคาไม่แพง
๔. การใช้เทคโนโลยีไม่ยุ่งยาก มีระบบการฝึกอบรม
๕. ขนาด และลักษณะของเทคโนโลยีมีความเหมาะสมกับหลักการทำงานของคนไทย

ประสิทธิภาพของการบริหารงาน

ประสิทธิภาพของการบริหารงาน คือ การบริหารงานด้วยกระบวนการบริหารงานคุณภาพ PDCA และใช้หลักการบริหารคุณภาพ ๘ หลักการ (8 Principles for Quality Management) เพื่อบังเกิดผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทุกหน่วยงานในองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานโดยตรง เพราะการบริหารงาน คือ การกำหนดนโยบาย แผนงาน วิธีการ เทคโนโลยี บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และอื่นๆ ให้กับหน่วยงาน หน่วยงานต้องดำเนินการตามที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้

ประสิทธิภาพของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร คือ บุคลากรสามารถดำเนินงานที่รับมอบหมายด้วยความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน และเหมาะสมกับงาน ทำให้ได้ผลงานคุณภาพ โดยไม่เกิดความสิ้นเปลืองทรัพยากรการผลิต เช่น วัสดุ อุปกรณ์ พลังงาน เวลา ได้ผลงาน เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

๔.๕ การรายงานเกี่ยวกับการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพและการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

๔.๕.๑ การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย

แบบฟอร์มการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

กิจกรรม	สถานะปัจจุบัน (ปีงบประมาณก่อน พ.ศ.)	เป้าหมาย (ปีงบประมาณปัจจุบัน พ.ศ.)
๑. ค่าใช้จ่าย	มีการใช้.....ในปีงบประมาณ ก่อน พ.ศ. เป็นเงิน บาท	ลดค่าใช้จ่าย ร้อยละ ของปีงบประมาณก่อน พ.ศ. เป็น จำนวนเงิน..... บาท

๒. ค่าใช้จ่าย	มีการใช้.....ในปีงบประมาณ ก่อน พ.ศ. เป็นเงิน บาท	ลดค่าใช้จ่าย ร้อยละ ของปีงบประมาณก่อน พ.ศ. เป็น จำนวนเงิน..... บาท
---------------------	---	---

ตัวอย่างการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

กิจกรรม	สถานะปัจจุบัน (ปีงบประมาณก่อน พ.ศ.)	เป้าหมาย (ปีงบประมาณปัจจุบัน พ.ศ.)
๑. . การประหยัดการใช้ไฟฟ้า	มีการใช้ไฟฟ้าในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ เป็น เงิน ๑,๑๕๑,๗๔๗.๔๒ บาท	ลดค่าไฟฟ้า ร้อยละ ๕ ของ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ คิดเป็นเงินที่ลด ได้ ๕๗,๕๘๗.๓๗ บาท
๒. การประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง	มีการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงทั้งปี ๒๕๕๖ ทั้งสิ้น ๕๔,๔๘๕.๗๒ ลิตร	มีการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงน้อยลง ๒% ของหน่วยการใช้ของปี ๒๕๕๖ เป็นจำนวน ๑,๐๘๙.๗๑ ลิตร ลิตร ละ ๒๙.๙๙ บาท คิดเป็นเงินที่ลดได้ ๓๒,๖๘๐.๔๐ บาท

แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.



กิจกรรม	ระยะเวลา ตามแผนฯ	เป้าหมาย	ระยะเวลา จริง	ผลการดำเนินงาน	เหตุผล
๑. การ ประหยัดการใช้ จ่าย	ต.ค. - ก.ย.	ลดค่าใช้จ่าย ร้อย ละ ของ ปีงบประมาณก่อน พ.ศ. เป็น จำนวนเงิน บาท	ม.ค. - ก.ย.	มีใช้ค่าใช้จ่าย.....ใน ปีงบประมาณปัจจุบัน พ.ศ. เป็นจำนวนเงิน บาท เพิ่มขึ้น ร้อยละ ของการใช้ ค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณเก่า พ.ศ.	
๒. การ ประหยัดการใช้ จ่าย	ต.ค. - ก.ย.	ลดค่าใช้จ่าย ร้อย ละ ของ ปีงบประมาณก่อน พ.ศ. เป็น จำนวนเงิน บาท	ม.ค. - ก.ย.	มีใช้ค่าใช้จ่าย.....ใน ปีงบประมาณปัจจุบัน พ.ศ. เป็นจำนวนเงิน บาท เพิ่มขึ้น ร้อยละ ของการใช้ ค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณเก่า พ.ศ.	

ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

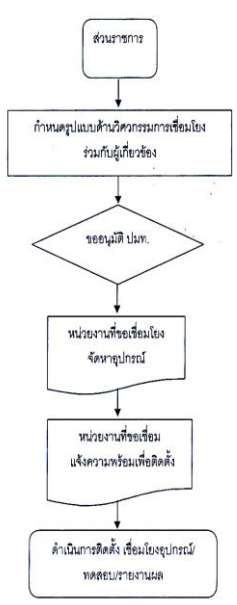
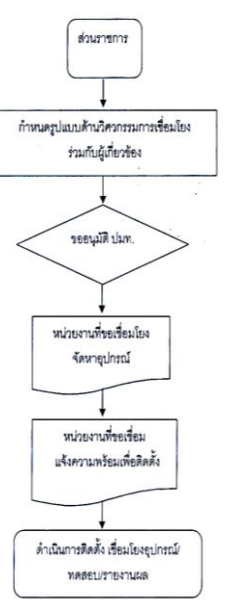
กิจกรรม	ระยะเวลาตามแผนฯ	เป้าหมาย	ระยะเวลาจริง	ผลการดำเนินงาน	เหตุผล
๑. การประหยัดการใช้ไฟฟ้า	ต.ค. - ก.ย.	ลดค่าไฟฟ้า ร้อยละ ๕ ของ ปีงบประมาณ ปก่า พ.ศ. คิด เป็นเงินที่ลดได้ ๕๗,๕๘๗.๓๗ บาท	ม.ค. - ก.ย.	มีการใช้ไฟฟ้าในปีงบประมาณ ปัจจุบัน พ.ศ. เป็นจำนวนเงิน ๒๔,๘๗๖,๓๖๗.๔๕ บาท เพิ่มขึ้นร้อยละ ๓๗.๐๗ ของการ ใช้ไฟฟ้าในปีงบประมาณเก่า พ.ศ.	- มีการปรับค่าไฟฟ้า ตามสูตรการปรับ อัตราค่าไฟฟ้าโดย อัตโนมัติ (Ft) - เกิดภาวะโรค ระบาด ได้แก่ โรค ไข้เลือดออก โรค ทางเดินอาหาร เป็น ต้น จึงจำเป็นต้องมี การเฝ้าระวังป้องกัน โรคดังกล่าวอย่าง เข้มข้น โดยการจัด ประชุม War room ในการเตรียมความ พร้อมรับสถานการณ์ โรคตลอดทั้งปี - เกิดสถานการณ์เหตุ ชุมนุมทางการเมือง ทำให้ส่วนราชการอื่น (ตำรวจ และฝ่าย ปกครอง) ของใช้ สถานที่ในการปฏิบัติ หน้าที่ตลอด ๒๔ ชั่วโมง
๒. การประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง	ต.ค. - ก.ย.	มีการใช้น้ำมัน เชื้อเพลิงน้อยลง ๒% ของหน่วย การใช้ของปี ปก่า พ.ศ. เป็นจำนวน ๑,๐๘๙.๗๑ ลิตร ๆ ละ ๒๙.๙๙ บาท คิดเป็นเงินที่ลดได้ ๓๒,๖๘๐.๔๐ บาท	ต.ค. - ก.ย.	การใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ๔๙,๘๙๗.๖๑ ลิตร ลดลงคิด เป็น ๘.๔๒ % ของหน่วยการใช้ ปีก่อน พ.ศ. คิดเป็นเงิน ที่ลดได้ ๑๓๗,๕๙๗.๔๑ บาท	เนื่องจากมีมาตรการ รณรงค์ที่ต่อเนื่อง และมีการปรับการใช้ ยานพาหนะของ หน่วยงานใหม่ ประกอบกับการใช้ น้ำมันที่ผลิตมา จากไบโอดีเซลล์ เพิ่มขึ้น

๔.๕.๒ การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปรับปรุงกิจกรรม

แบบฟอร์มการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปรับปรุงกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ชื่อกิจกรรม/ กระบวนการ	Process (ก่อนลด) (กระบวนการ/ขั้นตอนในการ ดำเนินงาน)	Process (เป้าหมายการ ปรับปรุง) (กระบวนการ/ขั้นตอนใน การดำเนินงาน)	วิธีการดำเนินการ			Output (สินค้า/บริการ)		ต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม	
			ลด ขั้นตอน/ ลด จำนวน วัน	ยกเลิก ขั้นตอน	ยุบรวม กับ กิจกรรม อื่น	ก่อนการปรับปรุง	เป้าหมายหลัง การปรับปรุง	ก่อนการปรับปรุง	เป้าหมายหลัง การปรับปรุง
1. ชื่อกิจกรรม ย่อย					✓	<u>เชิงคุณภาพ</u> 1. ด้านเวลา - ภายใน วัน 2. ด้านบริการ - จำนวนผู้รับบริการ คน 3. ด้านความพึงพอใจ - จำนวนผู้รับบริการ คน เช่น - จำนวนวันที่ลดลง - จำนวนขั้นตอนที่ ลดลง - จำนวนผู้รับบริการ เพิ่มขึ้น - ระดับความพึงพอใจ ที่สูงขึ้น	-ภายใน วัน - จำนวน ผู้รับบริการ คน - จำนวน ผู้รับบริการ คน	-ต้นทุนรวม บาท -ปริมาณงาน ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย บาท	-ต้นทุนรวม บาท -ปริมาณงาน ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย บาท

ตัวอย่างการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปรับปรุงกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

ชื่อกิจกรรม/ กระบวนการ	Process (ก่อนลด) (กระบวนการ/ขั้นตอนในการ ดำเนินงาน)	Process (เป้าหมายการ ปรับปรุง) (กระบวนการ/ขั้นตอนใน การดำเนินงาน)	วิธีการดำเนินการ			Output (สินค้า/บริการ)		ต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม	
			ลด ขั้นตอน/ ลด จำนวน วัน	ยกเลิก ขั้นตอน	ยุบรวม กับ กิจกรรม อื่น	ก่อนการปรับปรุง	เป้าหมายหลังการ ปรับปรุง	ก่อนการปรับปรุง	เป้าหมายหลัง การปรับปรุง
กิจกรรมด้าน เครือข่าย อินเทอร์เน็ตและ เว็บไซต์			✓			การรักษามาตรฐาน การระยะเวลางาน เชื่อมโยงเครือข่าย ICT ใน กระทรวงมหาดไทย ด้านเวลาเดิม จำนวน 17 วัน	การรักษามาตรฐาน การระยะเวลางาน เชื่อมโยงเครือข่าย ICT ใน กระทรวงมหาดไทย ด้านเวลาใหม่ จำนวน 14 วัน <u>เชิงคุณภาพ</u> ด้านเวลา จำนวนที่ลด 3 วัน	-ต้นทุนรวม 300,000 บาท -ปริมาณงาน 1 ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย 300,000 บาท/ ระบบ	-ต้นทุนรวม 250,000 บาท -ปริมาณงาน 1 ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย 250,000 บาท/ ระบบ

แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ชื่อกิจกรรม/ กระบวนการ	Process (ก่อนลด) (กระบวนการ/ขั้นตอนในการ ดำเนินงาน)	Process (เป้าหมายการ ปรับปรุง) (กระบวนการ/ขั้นตอนใน การดำเนินงาน)	วิธีการดำเนินการ			Output (สินค้า/บริการ)		ต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม	
			ลด ขั้นตอน/ ลด จำนวน วัน	ยกเลิก ขั้นตอน	ยุบรวม กับ กิจกรรม อื่น	เป้าหมายหลังการ ปรับปรุง	ผลหลังการ ปรับปรุง	ก่อนการปรับปรุง	เป้าหมายหลัง การปรับปรุง
กิจกรรม.....	<pre> graph TD Start([Start]) --> Task1[Task] Task1 --> Decision{Decision} Decision --> Task2[Task] Task2 --> Task3[Task] Task3 --> End([End]) </pre>	<pre> graph TD Start([Start]) --> Task1[Task] Task1 --> Decision{Decision} Decision --> Task2[Task] Task2 --> Task3[Task] Task3 --> End([End]) </pre>	✓			เชิงคุณภาพ ด้านเวลา จำนวนที่ลด..... วัน	เชิงคุณภาพ ด้านเวลา จำนวนที่ลด..... วัน	-ต้นทุนรวม บาท -ปริมาณงาน ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย บาท/ ระบบ	-ต้นทุนรวม บาท -ปริมาณงาน ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย บาท/ ระบบ